

La résilience organisationnelle : analyse des facteurs clés de survie en situation de crise

Nawal SNOUSSI

Doctorante

Laboratoire Ingénierie scientifique des organisations (ISO)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Casablanca
Université Hassan II – Maroc

Abdelmadjid IBENRISSOUL

Professeur de l'Enseignement Supérieur en Gestion et Economie
Laboratoire Ingénierie scientifique des organisations (ISO)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Casablanca
Université Hassan II – Maroc

Résumé : L'analyse permanente de la performance des activités de l'entreprise est le garant de sa survie et sa pérennité même en situation de crise. En effet, toute entreprise est susceptible de connaître des vicissitudes ou des obstacles (crises économiques, manque de financement, mauvaise gestion...) pouvant compromettre sa continuité et par conséquent la conduire à la défaillance. Un défi qui semble relativement difficile à relever au vu d'un environnement turbulent et morose. Ce défi qui agite une entreprise, l'interpelle à développer une capacité de résilience comme stratégie de gestion de crise pour surmonter les turbulences environnementales et rebondir aux crises. A cet effet, l'objet de cet article, est de discerner les points de convergences des facteurs de résilience, issus de contextes différents en s'appuyant sur une méthode documentaire. Nous avons relevé que les réserves financières, le réseau social, l'innovation, ainsi que l'apprentissage des crises passés, entre autres, constituent des facteurs clés de la résilience organisationnelle.

Mots clés : Environnement turbulent, crise, performance, résilience organisationnelle.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.11667191>



Introduction

L'économie mondiale s'est relevée de multiples types de crise inattendues ces dernières décennies, telles que la crise financière de 2008, la pandémie de covid-19 de 2020, la guerre russo-ukrainienne de 2022, etc. Ces crises ont entraîné des répercussions négatives et notables sur les économies de tous les pays (baisse de la production économique, augmentation du chômage, diminution des investissements, inflation, etc.). Durant ces périodes économiques difficiles, certaines entreprises n'ont pas pu maintenir leurs activités et ont fait faillite en raison de leur incapacité à s'adapter rapidement à ces changements, tandis que d'autres ont pu renforcer leur résilience en mettant en place des stratégies et des plans d'urgence pour faire face aux défis.

Partant de ce constat, les entreprises doivent être capables de s'adapter aux changements constants de l'environnement économique. Ces changements représentent des freins importants à leur développement, pouvant les conduire à la défaillance, un défi qui semble relativement difficile à relever au vu d'un environnement turbulent et morose. Ce défi qui agite une entreprise, l'interpelle à développer une capacité pour s'adapter et rebondir rapidement pour faire face aux évolutions permanentes de l'environnement et pour assurer sa survie à long terme. Cette capacité est appelée la Résilience organisationnelle.

A cet égard, l'objectif de notre travail est de répondre à la problématique suivante : **comment les entreprises arrivent-elles à faire face à une crise dans un environnement turbulent et renforcer ainsi leur capacité de résilience ?**

En vue d'apporter les éléments explicatifs à cette question, nous allons dans la première section passer en revue les principales approches théoriques qui permettent d'appréhender le concept de la résilience organisationnelle et les notions qu'elle traine dans son sillage. Par la suite, dans la deuxième section, nous mettrons en exergue les différents facteurs qui contribuent au renforcement de la résilience en période de crise sortant de l'ordinaire, en s'appuyant sur une méthode documentaire.

1. Résilience organisationnelle et concept connexes : Cadre conceptuel

Dans un contexte turbulent, faisant référence à une situation où les conditions environnementales ou économiques sont incertaines et difficiles à prévoir, les entreprises doivent être capables de s'adapter rapidement aux changements et de prendre des décisions éclairées. Cela nécessite une approche holistique, flexible et agile contribuant au développement de la capacité de résilience en vue d'anticiper les risques potentiels et d'identifier les opportunités à saisir. En effet, les travaux de recherche sur la performance des

organisations, doivent approfondir rapidement le concept de résilience comme le suggère Weick (1993) « l'innovation technologique, l'instabilité économique et politique ainsi que les agitations géopolitiques tendent à renforcer la turbulence de l'environnement. Face à cette menace, les organisations se doivent d'être résilientes, dans le cas contraire, elles risquent de s'effondrer ». Dans cette optique, nous allons étudier, dans cette section, les principales approches théoriques afin d'appréhender le concept de la résilience des entreprises et les concepts connexes.

1.1. La résilience : une notion polysémique

En explorant la revue de la littérature, nous avons décelé que la notion de la résilience n'est pas nouvelle. Cette notion est née dans les années 1970 en psychologie. Elle a été mise en évidence grâce aux travaux de la psychologue américaine Emmy Werner. Cette dernière a mené une étude sur 700 enfants de l'île de Kauai, pour comprendre comment certains enfants parvenaient à surmonter des expériences de vie difficiles et à s'adapter avec succès à leur environnement, tandis que d'autres semblaient dans des problèmes émotionnels et comportementaux (devenir sociaux). Après 20 ans d'études, Emmy Werner a constaté que 30% de ces enfants sont parvenus à une vie pleine de sens (*meaningful life*). Pour elle, ces enfants sont « résilients ». Depuis, les travaux concernant les enfants se sont multipliés.

Au fil du temps, le concept de la résilience est devenu un *concept multidimensionnel* qui s'est imposé dans de nombreuses disciplines tels que : l'écologie, la physique, la médecine, l'ingénierie, etc. (Burnard & Bhamra, 2011). Dans le domaine des sciences de gestion, ce concept a été initialement développé dans le cadre des recherches sur la gestion des crises et les organisations à haute fiabilité. En effet, les recherches antérieures sur la résilience organisationnelle se sont principalement concentrées sur la capacité des organisations à gérer des situations de crise, à faire face à des changements traumatisants et à gérer des situations difficiles et défavorables. (Burnard & Bhamra, 2011 ; Masys, 2015).

Au cours de ces dernières années, des événements comme la tempête de verglas de 1998 au Québec, la crise financière en 2008 (Robert et al, 2010) et plus récemment la pandémie de la covid 19 qui a plongé le monde dans une crise sans précédent, ont poussé les gouvernements à adopter de nouvelles approches basées sur le renforcement de la résilience des entreprises pour faire face aux crises.

Le concept de la résilience, admet plusieurs acceptions et il n'existe pas une certaine uniformité dans la manière de la définir comme en témoignent les définitions suivantes :

- La résilience peut être vue selon Weick (1993), comme « la capacité, pour une organisation, à maintenir un système d’actions organisé face à une situation inhabituelle dans le but de préserver la vie de l’organisation ».
- Gittel et al. (2006) proposent une définition similaire à celle de Weick (1993) en mettant l’accent sur la capacité de l’entreprise à maintenir un ajustement positif dans des conditions tendues, rebondir à la suite d’évènements perturbateurs, maintenir son activité et réaliser des résultats satisfaisants dans un contexte de crise.
- Horne (1998) définit ainsi la résilience organisationnelle comme étant la résistance de l’organisation face à une perturbation et sa capacité à se rétablir.
- Selon Burby et al (2000) « La résilience organisationnelle désigne la capacité à la résorption de l’impact ou à réduire les effets d’une crise et à limiter les pertes qui en découlent ».
- La résilience organisationnelle apparaît également avant la perturbation avec le volet anticipation. Pour Madni (2007) « c’est la capacité d’anticiper une perturbation, d’y résister en s’adaptant et de se rétablir en retrouvant le plus possible l’état d’avant la perturbation ».
- La résilience est « une capacité intrinsèque a une organisation qui lui permet d’éviter les perturbations et d’y résister, de s’adapter et de se relever » (Jackson, 2009).
- D’autres auteurs comme Altintas et Royer (2009), énoncent que « La résilience constitue une capacité nécessaire à la survie dans un environnement turbulent en absorbant les chocs ».
- Selon Pierre d’Huy¹, « la résilience est la capacité, non pas à résister d’un seul bloc contre vents et marée, mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc, même et surtout ceux qui sont totalement imprévisibles, puissent être supportés par l’organisation, et parfois même la renforcer ».

Les définitions de la résilience organisationnelle sont donc nombreuses, mais il est possible de dégager certains termes récurrents : connaissance de l’environnement, capacité d’anticipation, capacité d’absorption, résistance aux perturbations, capacité de rétablissement, capacité d’apprentissage, la capacité de déploiement des ressources, etc.

La résilience organisationnelle est ainsi une capacité que déploie l’organisation avant, pendant et après la perturbation comme illustré dans la figure 1.

Consultant pour un cabinet de conseil en innovation.

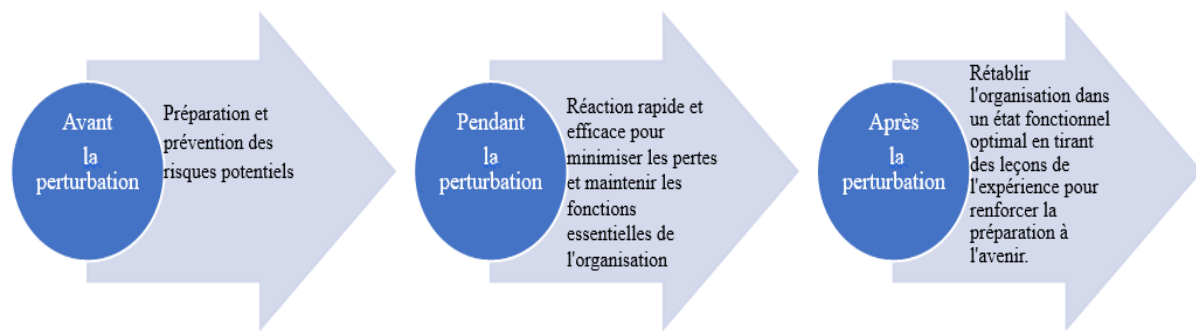


Figure N°1 : La résilience organisationnelle en trois temps

Comme mentionné précédemment, de nombreuses définitions de la résilience organisationnelle soulignent l'importance de la reconnaissance précoce d'un état de crise pour déclencher les mesures nécessaires à la résilience organisationnelle. Il serait judicieux de comprendre ce qu'est une crise et ses différents types, avant de procéder à l'identification des facteurs qui contribuent au développement de la capacité de résilience des entreprises dans un contexte complexe, turbulent et incertain.

1.2. Crise et résilience

Au cours de la dernière décennie, le nombre d'études portant sur les crises a fortement augmenté, dans le domaine des sciences de gestion (Williams et Vorley, 2015 ; Doern, 2016). Bien qu'il existe différentes définitions, la notion de crise est principalement liée à un événement inattendu et imprévisible nécessitant une intervention de la part des organisations (Doern et al., 2019).

Les crises sont définies comme « des ruptures brutales, dans lesquelles plusieurs acteurs sont impliqués, qui nécessitent une attention immédiate dans un climat de forte incertitude quant au déroulement des événements et aux conséquences des décisions. La crise plonge l'entreprise dans une incapacité temporaire à comprendre les événements et à y répondre ». Roux-Dufort (2003). Fondamentalement, nous pouvons distinguer trois types de crises auxquelles l'entreprise peut être confrontée (Darsa, 2013). Il s'agit tout d'abord, des *crises spécifiques à l'entreprise* qui représentent la grande majorité des situations à traiter. Elles sont par nature spécifiques à l'organisation, à un moment donné (rupture de livraison, perte financière importantes, problèmes liés à la qualité des produits ou services, perte potentielle du chiffre d'affaires...). La théorie processuelle de la crise suppose que ces crises trouvent leur origine dans les déséquilibres de l'organisation. Plus précisément, leurs racines puisent dans des

fragilités ou des négligences quotidiennes et récurrentes qui se sont installées progressivement dans les entrailles organisationnelles (Roux-Dufort, 2010). Ainsi, les crises ne se propagent que sur des terrains fertiles, résultant d'un processus d'accumulation de vulnérabilités qui se développent lentement à différents endroits.

La deuxième catégorie de crise se réfère aux *crises générales*. Elles sont liées à l'environnement de l'entreprises et impactent un large panel d'acteurs extérieurs à l'entreprise (crise conjoncturelle, crise économique, évolution réglementaire...). Le troisième type de crise, celles qui surviennent subitement, de manière imprévue et dont le fait générateur est totalement extérieur à l'entreprise. Le plus souvent, un évènement extérieur qui vient engendrer une dégradation immédiate de l'environnement de l'entreprises (catastrophes naturelles, attentats terroristes, pandémies...). Bien que moins fréquentes ou rares, ces crises sont souvent meurtrières. Nous nous focalisons dans notre article sur ce type de crise que nous examinerons sous l'angle de la résilience.

D'ailleurs, le concept de résilience a gagné en notoriété avec le nombre croissant des recherches l'ayant traité de manière générale et particulièrement en période de crise où les entreprises sont confrontées à de multiples crises, plus ou moins graves et impactantes. Cette instabilité croissante nécessite une capacité d'adaptation et de réorientation permanente. Face à cette situation délicate, il est important de prendre en compte la vulnérabilité des organisations qui les rend aussi fragiles, face à la menace de la crise, et ce n'est pas uniquement la conjoncture externe qui est en cause dans cette situation délicate (Roux-Dufort, 2010).

Cependant, certains auteurs soutiennent que les organisations résilientes peuvent tirer profit des perturbations grâce aux leçons du passé. Ainsi, Valikangas & Merlyn (2005) affirment que « les entreprises résilientes sont capables de faire face à des changements [...] en se transformant et en ressortant même plus fortes qu'auparavant ». C'est ce qu'il ressort par exemple de la culture des HRO (High Reliability Organization) qui étaient initialement le domaine de recherche réservé de la gestion des risques et de la gestion de crise « Les HRO répondent à la perturbation avec de nouveaux apprentissages et une expérience plus large qui préserve la flexibilité [...] les systèmes résilients, ne combattent pas l'imprévu avec de plus grandes défenses mais en élaborant des réponses plus élaborées. » (Suttcliffe et Vogus, 2003). Contrairement aux entreprises traditionnelles, les HRO se distinguent des entreprises en ce qu'elles ne se concentrent pas exclusivement sur leurs réussites et leur succès, et ne cherchent pas simplement à améliorer leur performance en continu. Elles portent également une attention particulière à leurs échecs, dans le but d'en comprendre les raisons et d'apprendre de ces

expériences pour éviter de les reproduire à l'avenir. Comme le soulignent (Weick, 1999 ; Sutcliffe et Vogus, 2003), « Les HRO comme la plupart des organisations sont capables simultanément de croire et de douter de leurs expériences passées »

La notion de résilience devient donc essentielle car les entreprises doivent être capables de faire face aux aléas en les anticipant pour leur faire face.

1.3. Facteurs de résilience organisationnel dans un contexte de crise externe

L'analyse de la littérature, met en exergue de nombreux modèles et cadres théoriques traitant de la résilience organisationnelle. Nous avons choisi de nous référer au cadre théorique utilisé par Meyer, Weick et Sutcliffe, sur les turbulences. Ces auteurs sont considérés parmi les chercheurs qui ont eu une influence sur le développement du concept de la résilience organisationnelle au fil de temps. Ce cadre théorique qui est particulièrement bien adapté à nos préoccupations, sera enrichi des travaux de certains autres auteurs sur les crises.

La résilience comprend trois capacités fondamentales : (1) l'entreprise est résiliente si elle peut « absorber les tensions » et continuer à travailler (exercer ses activités) et ce, malgré les obstacles auxquels elle a dû faire face (2) si elle peut « rebondir » après les crises et (3) si elle peut en tirer des leçons. En effet, les facteurs de résilience peuvent être classés selon trois dimensions à savoir, la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'apprentissage post-crise (Weick et Sutcliffe, 2007).

1.3.1. Capacité d'absorption

La capacité d'absorption d'une entreprise implique qu'elle puisse résister aux chocs, tout en évitant une détérioration de ses activités ou une faillite. Cela signifie qu'elle est en mesure de maintenir ses opérations et sa rentabilité malgré les perturbations de l'environnement, en vue d'assurer sa survie et sa pérennité à long terme.

Il existe plusieurs éléments clés qui permettent de favoriser cette capacité tels que : l'excédent organisationnel (*organizational slack*) qu'il soit disponible ou potentiellement mobilisable auprès des sources externes (Cyert et March, 1963) et le maintien de bonnes relations avec les parties prenantes, c'est-à-dire les différents individus ou groupes qui sont affectés par l'activité de la firme (employés, clients, Etats...). Subséquemment, la constitution des réserves financières durables et la rationalisation des coûts permettent à l'entreprise de faire face à des situations imprévues, de favoriser l'innovation, d'améliorer la satisfaction des employés et de préparer la croissance future (Meyer, 1982 ; Meyer et al., 1990 ; Mintzberg, 1992). De plus, il

est communément admis que le succès d'une entreprise est étroitement lié à la qualité de son dialogue social ainsi qu'à sa capacité à entretenir de bonnes relations avec les parties prenantes.

Selon certains auteurs (Thoenig et Waldmann, 2005), les entreprises qui ont plus de chances de réussir aujourd'hui sont celles qui accordent une attention et une importance particulières à leurs parties prenantes. En effet, la réputation de l'entreprise ainsi que la confiance établie avec ses parties prenantes peuvent renforcer son excédent organisationnel en lui offrant des sources de financement exceptionnelles et des partenaires fiables en cas de besoin. Selon la théorie des parties prenantes, qui repose sur le principe du contractualisme (Jones, 1995), les entreprises qui contractent avec leurs parties prenantes en coopérant et en établissant une confiance mutuelle acquièrent un avantage concurrentiel par rapport à celles qui ne le font pas (Donaldson et Preston, 1995, p. 74).

1.3.2. Capacité de renouvellement

En plus de la capacité d'absorption des chocs en période des crises sortant de l'ordinaire, l'entreprise doit se doter d'une capacité de renouvellement qui dépend de sa capacité à gérer les risques, à s'adapter rapidement aux changements et à innover en développant de nouvelles activités, du portefeuille de produit et/ou service diversifié ou bien actualiser les activités existantes par des stratégies marketing pour maintenir sa compétitivité et assurer sa survie (Meyer, 1982 ; Smart et Vertinsky, 1984). Ceci dépend plus particulièrement du slack organisationnel, de la proactivité dans la recherche des opportunités et de l'idéologie participative.

L'équipe dirigeante doit encourager la participation active du personnel et créer une véritable alliance avec lui. En effet, la plupart des idées intéressantes sont souvent filtrées par la structure de l'entreprise (l'encadrement et les services fonctionnels). En créant cette alliance, l'équipe dirigeante scelle un contrat de confiance avec le personnel et l'engage dans l'action de changement (Youssef et Luthans, 2007). L'entreprise ne peut pas espérer recevoir des initiatives d'un personnel qui ne comprend pas ses intentions ou qui, dans certains cas, ne les partage pas (Weick et Sutcliffe, 2007).

Les attentes de la firme sont axées sur la flexibilité, la performance, le respect des normes et des valeurs, et les résultats, tandis que celles du personnel sont centrées sur le bien-être et le partage de reconnaissance, du pouvoir, d'information, des compétences et de sécurité, entre autres. L'esprit d'équipe se construit à travers des expériences et des objectifs collectifs. Si les

attentes du personnel ne sont pas satisfaites en partie ou en totalité, et si l'entreprise n'offre plus les valeurs partagées d'origine, le personnel risque de se démobiliser, de ne plus fournir d'effort supplémentaire pour contribuer au succès de l'organisation et donc de manquer d'implication en cas de crise « Lorsque la situation dégénère en crise, les dirigeants risquent de faire face à une baisse de l'engagement des employés envers l'organisation [...] » (Evrard 2003).

A cela s'ajoute, selon Brouard (2007), l'importance de la proximité externe pour l'entreprise qui lui permet de gérer le déchainement des changements de l'environnement et de maintenir une certaine fluidité dans les interactions, notamment, grâce à sa relation avec les clients (Dampérat, 2006). Ceci permet à l'entreprise de réduire les incertitudes, « de disposer de l'information nécessaires et de résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée » (Martin, 2008, p.34).

Pour éviter les effets négatifs d'un environnement hostile et maintenir une forte résilience sur le long terme, il est important d'effectuer des changements continus qui nécessitent une veille informationnelle pertinente et des expérimentations (Hamel et Valikangas, 2003).

1.3.3. Capacité d'appropriation

Pour accroître davantage sa capacité de résilience dans une période de crise sortant de l'ordinaire, l'entreprise devrait être capable de tirer des leçons des crises passées. Cette capacité, appelée « apprentissage post-crise ». Cette phase ne débute généralement qu'après la mise en place de mesures d'urgence qui visent à atténuer les impacts immédiats de la crise (Meyer, 1982 ; Roux Dufort, 1996).

Cette approche a été évoquée par plusieurs auteurs qui soulignent que « l'apprentissage post-crise » joue un rôle primordial pour les entreprises qui ont traversé une crise. Elle leur permet de tirer des enseignements de cette expérience dans le but de corriger les défaillances organisationnelles et de se renforcer en l'aidant à prévenir les crises, à réduire leur impact et gérer les crises futures de manière efficace (Meyer, 1982, Roux-Dufort, 2004 et Ursacki-Bryant et al. 2008...). Cependant, d'autres travaux (March et Olsen, 1976 ; Vaughan, 1996, 2005 ; Farjoun et Starbuck, 2005), montrent que toutes les leçons ne sont pas systématiquement tirées après une crise, en particulier en ce qui concerne les causes sous-jacentes. De plus, il peut arriver que les leçons tirées soient erronées ou fausses conduisant à un apprentissage superstitieux. Par ailleurs, les changements nécessaires ne sont pas toujours correctement effectués en raison de difficultés de mise en œuvre.

Après une revue de la littérature qui a permis de clarifier le concept de la résilience, nous allons à présent exposer notre démarche méthodologique.

2. Problématique et méthodologie

Au cours des dernières décennies, le monde a connu plusieurs crises : les attentats terroristes du 11 septembre 2001, la crise financière du début des années 2000, la crise financière de 2008, etc. Ces crises ont entraîné des répercussions majeures sur la plupart des entreprises. Plus récemment la pandémie COVID-19 a accentué la nécessité pour les pays de prendre des mesures pour arrêter la propagation du virus. En raison de la distanciation sociale et de la fermeture des frontières, elle a entraîné des faillites d'entreprises et des pertes d'emplois considérables. Face à cette situation critique, nous avons jugé important de traiter la thématique de la résilience et nous nous focalisons ainsi sur la compréhension des facteurs qui renforcent la capacité de résilience des entreprises face aux crises, notamment les crises externes.

Pour répondre à cette problématique, notre étude s'appuie sur une méthode documentaire. La réalisation de cette dernière se base sur la collecte et l'analyse des travaux réalisés, issus de contextes différents qui visent à discerner les points de convergence ou de divergence portant sur les facteurs de résilience des entreprises dans une période de crises externes.

3. Analyse et discussion des résultats des études analysées

Quelle que soit sa taille ou sa nature, l'analyse de ces études portant sur la résilience de l'entreprise au niveau organisationnel met en exergue des facteurs communs qui permettent de renforcer sa capacité de résilience et l'aide à faire face aux perturbations imprévisibles et défavorables émanant des crises, notamment des crises exogènes telles que : les attentats terroristes du 11 Septembre en 2001, la crise financière en 2008, la pandémie de la covid-19 en 2020, etc. Nous résumons, dans le tableau 1 ci-dessous, les principaux facteurs recensés des travaux étudiés.

Tableau 1 : Facteurs de résilience dans un contexte de crise

Références	Nature de crise	Structure de l'échantillon	Facteurs de résilience
Larioui (2021)	Crise de la Covid-19 (Maroc)	4 Entreprises familiales	<ul style="list-style-type: none"> - Réserves financières - Subventions Etatiques - Capital social interne et externe - Diversification des produits/marchés
Maniani & Nokairi (2022)	Crise de la Covid-19 (Maroc)	36 Entreprises familiales cotées à la bourse	<ul style="list-style-type: none"> - Excédent de trésorerie - Capacité d'autofinancement - Optimisation financière - Subvention de l'Etat - Protection du capital social - Digitalisation des services internes et externes - Développement de nouveaux produits/ services - Modernisation des équipements informatiques - Investissement en recherche et développement - Formation du personnel
Kabore (2022)	La crise de la covid-19 (Burkina-Faso)	5 PME, tous secteurs d'activités confondus	<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation financière - Etablissement de partenariat - Soutien de l'Etat - Développement de nouveaux produits/ services - Reconversion de l'activité
Gittell, et al. (2006)	Les attentats terroristes du 11 septembre 2001 (USA)	10 Compagnies aérienne	<ul style="list-style-type: none"> - Réserves financières - Liens sociaux - Valeurs partagées - Idéologie entrepreneuriale
Altintas & Royer (2009)	Les attentats terroristes du 11 septembre 2001 (France)	5 Agences de voyage françaises	<ul style="list-style-type: none"> - Rationalisation des frais - Réactivité des réponses opérationnelles - Multi-spécialisation de la structure - Développement des sources d'information - Idéologie entrepreneuriale - Sensemaking
Bégin & Chabaud (2010)	Guerre d'Indochine 1946- 1952 et Effondrement des marchés (France)	1 Entreprise commerciale familiale	<ul style="list-style-type: none"> - Développement du patrimoine au fil de temps - Volonté de continuer - Diversification des produits/marchés - Réseau social de confiance - Réputation - Valeurs partagées - Apprentissage des crises antérieurs

Source : Auteur

Cette étude documentaire nous a permis de repérer des facteurs clés qui ont contribué au renforcement de la résilience et que nous allons exposer ci-dessous :

- Le maintien d'un réseau social solide a permis aux entreprises ayant manifesté une grande capacité de résilience, de constituer des réserves financières au fil du temps. Par exemple, Guitell et al. (2006) ont constaté que *Southwest Airlines* a rebondi rapidement à la crise que ses concurrents. Elle n'a pas eu recours au licenciement de ses employés pendant la crise. Ceci favorise la confiance, la motivation et l'engagement organisationnel. Ces facteurs sont cohérents avec Meyer (1982) qui a souligné que les réserves financières jouent le rôle « d'amortisseurs organisationnels » (organizational shock absorbers) qui permettent à l'entreprise de préserver son engagement envers ses employés.

A cet égard, la majorité des auteurs s'accordent à dire, que la capacité des entreprises à constituer et maintenir des réserves financières durables, et un réseau social loyal leur permet de prévoir des réserves pour les situations d'urgence et de se préparer aux crises à venir. De plus, le capital social facilite le transfert de connaissances et la réalisation d'actions coordonnées entre les membres de l'entreprise. Ceci impacte positivement les résultats en matière de la performance. De même, El Ouardi et al. (2022), affirment que l'engagement organisationnel des employés est un élément clé pour renforcer la résilience organisationnelle des entreprises dans une période de crise.

- La résilience résulte aussi de la capacité de l'entreprise à innover et proposer de façon continue un portefeuille de produits et /ou de services pertinent et diversifié. Par exemple, Altintas & Royer (2009) ont constaté que les entreprises étudiées, ont pu rebondir à la crise grâce à la capacité de renouvellement. Selon eux, cette capacité nécessite de faire preuve de proactivité dans la recherche d'opportunité. D'après les affirmations soulignées par ces entreprises, ceci provient de l'idéologie entrepreneuriale et de la veille informationnelle pertinent et fiable. Les entreprises sont acculées à surveiller de près les données de l'environnement qui les encercle afin d'obtenir les informations appropriées qui favorisent au mieux leur réactivité.
- Dans la majorité des études réalisées, les auteurs ont conclu que l'apprentissage post-crise joue un rôle crucial dans le développement de la capacité de résilience de l'entreprise. Par exemple, dans l'étude de Altintas & Royer, il a été observé que les entreprises étudiées ont fait preuve d'anticipation grâce à l'apprentissage, ce qui leur permet non seulement de

réactiver des solutions éprouvées auparavant, mais également de faciliter la création de nouvelles solutions grâce à l'extension des ressources disponibles. En effet, les entreprises doivent apprendre de leurs expériences et comprendre comment s'adapter à de nouvelles situations pour en tirer profit et atténuer les effets futurs. Ceci corrobore la théorie selon laquelle l'un des éléments clés qui encercle la résilience, est le développement de la capacité d'appropriation. En effet, le fait de traverser des chocs et d'avoir réussi à rebondir à une crise signifie, comme le suggère Cusin (2008), qu'il faut « échouer pour réussir ? » (Bégin & Chabaud, 2010).

L'analyse de l'ensemble de ces travaux sur la résilience organisationnelle en période de crise, nous a conduit à conclure que l'entretien de bonnes relations avec les parties prenantes, la constitution des réserves financières, la diversification des produits/marché, ainsi que la capacité d'apprendre des crises passées, sont des facteurs clés pour surmonter les turbulences environnementales et rebondir aux crises.

Conclusion

La capacité de résilience est une aptitude dynamique en constante évolution qui se développe au fil de temps. Elle résulte de processus qui permettent aux entreprises de conserver leurs ressources et de maintenir des relations positives vis-à-vis de ses parties prenantes, pour faire face aux situations imprévues et assurer leur continuité à long terme.

L'analyse de la recherche documentaire que nous avons menée révèle que de nombreux travaux mettant en exergue les facteurs de résilience, sont convergents. Ces facteurs permettent aux entreprises de développer de nouvelles solutions, de changer rapidement et d'apprendre des crises et de maintenir des relations de confiance. Ceux-ci contribuent à renforcer leur capacité de résilience en vue de faire face et rebondir aux crises dans un environnement hostile et incertain pouvant mettre en péril la continuité de leurs activités.

Nous nous sommes limités dans cet article à un nombre restreint de travaux. Toutefois, nous sommes engagés pour enrichir cette étude par l'exploration des cas multiples issus d'autres contextes différents et aborder le sujet du point de vue empirique.

Bibliographie

- [1] Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *Management*, 12(4), 266-293.
- [2] Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 200(1), 127-142
- [3] Bauweraerts, J., & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : mythe ou réalité ? *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 197-215.
- [4] Brouard, F. (2007). Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME. *Revue internationale PME*, 20(1), 9-40.
- [5] Burby, R. J., Deyle, R. E., Godschalk, D. R., & Olshansky, R. B. (2000). Creating hazard resilient communities through land-use planning. *Natural hazards review*, 1(2), 99-106
- [6] Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience : development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- [7] Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning through rare events : Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization science*, 20(5), 846-860.
- [8] Cusin J., *Faut-il échouer pour réussir ?* Paris, Éditions du Palio, 2008.
- [9] Cyert R.M., March J.G., A. (1963) *Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall.
- [10] Dampérat, M. (2006). Vers un renforcement de la proximité des relations client. *Revue française de gestion*, 162(3), 115-125.
- [11] Darsa, J. D. (2013). *La gestion de crise en entreprise : Comprendre, aborder, réagir.* Gereso.
- [12] Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management : The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International small business journal*, 34(3), 276-302.
- [13] Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises : business as usual ? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 400-412.
- [14] Donaldson T. et Preston L. E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- [15] El ouardi, B., Rhouri, M., Boungab, S., & MARGHICH, A. (2022). L'engagement organisationnel des employés : Une arme pour la résilience organisationnelle des entreprises hôtelières. *Alternatives Managériales Economiques*, 1, 133-152.
- [16] Evrard samuel, K. (2003). Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise. *Revue française de gestion*, (4), 41-54.
- [17] Farjoun, M., & Starbuck, B. (2005). Lessons from the Columbia disaster. In W. H. Starbuck & M. Farjoun (Eds.), *Organization At The Limit : Lessons From The Columbia Disaster* (pp. 349-363). Malden, MA : Blackwell.

- [18] Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience : Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- [19] Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- [20] Hollnagel E., Journé B., Laroche H., « Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : introduction », *Management*, vol. 12, n° 4, 2009, p. 224-229
- [21] Horne J. F. & Orr J. E., *Assessing behaviors that create resilient Organizations*, *Employment Relations Today*, 24(4), p.29-39, 1998.
- [22] Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory : A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437.
- [23] Kabore, E. M. (2022). Impacts et Facteurs de résilience des Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso dans le contexte de crise Covid-19. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- [24] Larioui, L. (2021). Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Etude exploratoire. *Journal Of Social Science and Organization Management*, 2(2), 45-60.
- [25] Madni, A. M. (2007). Designing for resilience. *ISTI Lecture Notes on Advanced Topics in Systems Engineering*, 20-35.
- [26] Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191.
- [27] Maniani, A., & Nokairi, W. (2022). Les déterminants de la résilience des entreprises familiales cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca face aux crises : Cas de la Covid-19. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 2(1), 41-48.
- [28] Martin, C. (2008). Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI (École Nationale Supérieure des Mines de Paris).
- [29] Masys, A. (Ed.). (2015). *Disaster management : enabling resilience*. New York, NY : Springer International Publishing.
- [30] Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 5
- [31] Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions : Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11(4), 93-110.
- [32] Morin, E. (1994). *Sociologie*. Paris, Le Seuil.
- [33] Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic management journal*, 13(S2), 39-59.
- [34] Robert, B., Hémond, Y., & Yan, G. (2010). L'évaluation de la résilience organisationnelle. *Télescope printemps*, 131-153.
- [35] Roux-Dufort, C. (1996). Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, (108), 79-89.

- [36] Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod.
- [37] Roux-Dufort, C. (2004). *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*. Bruxelles : De Boeck
- [38] Roux-Dufort, C. (2010). La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance. *Revue Télescope*, 16(2), 1-21.
- [39] Smart, C., & Vertinsky, I. (1984). Strategy and the environment : A study of corporate responses to crises. *Strategic management journal*, 5(3), 199-213.
- [40] Sutcliffe K. M. et Vogus T. J., *Organizing for Resilience*. (2003). In *Positive Organizational Scholarship*, ed. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn. Berrett-Koehler, p. 94-110.
- [41] Sawalha, I. H. (2020). A contemporary perspective on the disaster management cycle. *Foresight*, 22(4), 469-482.
- [42] Thoenig, J.C. et Waldman C. (2005), « De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante », Éditions d'Organisation, Paris, 2005, 271 p.
- [43] Ursacki-Bryant, T. J., Smart, C., & Vertinsky, I. (2008). The fit between crisis types and management attributes as a determinant of crisis consequences. In G. P. Hodgkinson & W. H. Starbuck (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (pp. 174-193). Oxford : Oxford University Press.
- [44] Ursacki-Bryant, T. J., Smart, C., & Vertinsky, I. (2008). The fit between crisis types and management attributes as a determinant of crisis consequences.
- [45] Vaughan, D. (1996). *The challenger launch decision : Risky technology, culture and deviance at NASA*. Chicago, IL : University of Chicago Press.
- [46] Vaughan, D. (2005). System effects : On slippery slopes repeating negative patterns and learning from mistake ? In W. H. Starbuck & M. Farjoun (Eds.), *Organization At The Limit : Lessons From The Columbia Disaster* (pp. 41-59). Malden, MA : Blackwell
- [47] Vaughan, D. (2009). Slopes, repeating negative patterns, and learning from mistake. *Organization at the limit : Lessons from the Columbia disaster*, 41-59.
- [48] Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652
- [49] Weick K. E., Sutcliffe K. M. et Obstfeld D., *Organizing for high reliability : Processes of collective mindfulness*, In : R. I. Sutton et B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Elsevier Science/JAI Press, 21, p.81-123, 1999
- [50] Weick K.E., Sutcliffe K.M., *Managing the Unexpected*. (2007) Resilient performance in an age of uncertainty, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
- [51] Williams, N., & Vorley, T. (2015). The impact of institutionnel change on entrepreneurship in a crisis-hit Economy : the case of Greece. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1-2), 28-49.
- [52] Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace : The impact of hope, optimisme, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.